

TOP SER HUMANO 2024 ABRH-RS
CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO



CARREIRA EM MOVIMENTO:

A Gestão de Competências Promovendo
Equipes de Alta Performance

Responsáveis:

Haiane Scopel Rodrigues
Maria Alzira Torela Carboni
Milena Grando Martins

ÍNDICE

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO	1
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	3
3 ORÇAMENTO	10
4 RESULTADOS	11
5 AVALIAÇÃO	13
6 CONCLUSÃO.....	13
7 BIBLIOGRAFIA	14
8 INFORMAÇÕES DAS AUTORAS.....	16

SINOPSE

Nos últimos anos, o Grupo J2M tem passado por transformações significativas, especialmente no que diz respeito ao seu planejamento estratégico e diretrizes corporativas. Essas mudanças impulsionaram o esforço contínuo para aprimorar a gestão de pessoas dentro da organização, um tema que será explorado no case: *Carreira em Movimento: A Gestão de Competências Promovendo Equipes de Alta Performance*.

O objetivo deste trabalho é apresentar as estratégias organizacionais envolvidas na gestão de competências do Grupo J2M, descrevendo detalhadamente sua estruturação e implementação.

O processo teve início em 2022, na sede do Grupo J2M em Passo Fundo, RS. Nesse ano, a equipe de Gente & Gestão foi ampliada, proporcionando uma abordagem mais atenta e dedicada aos colaboradores.

A organização e implementação da gestão de competências foi composta pelas seguintes etapas: 1) Alinhamentos com a Direção; 2) Diálogos estruturados com os gestores de todas as áreas da empresa; 3) Elaboração dos Mapas de Competências; 4) Avaliação de Desempenho; 5) Construção dos Planos de Desenvolvimento Individuais; 6) Realização de Treinamentos e Capacitações; e 7) Auditoria de Performance.

É evidente que, após a implementação das etapas mencionadas, a empresa alcançou resultados notáveis. Isso se deve, em grande parte, à definição clara de expectativas para cada colaborador e ao acompanhamento mais assertivo de seu desenvolvimento dentro da organização.



**Carreira em
Movimento**

Se você deseja conhecer melhor nosso trabalho e trocar experiências,
estamos disponíveis pelo e-mail: rh@grupos2m.com.br.



INTRODUÇÃO

O Grupo J2M é composto por três unidades de negócio, cada uma especializada em seu próprio domínio. A FertiSystem se destaca no desenvolvimento de tecnologias inovadoras para otimização do plantio, oferecendo soluções inteligentes para melhorar a produtividade agrícola. A Martins Agronegócio concentra seus esforços na avicultura, operando aviários especializados na criação de matrizes de frango, além de se dedicar à agricultura e no cultivo de cítricos em pomares. Por fim, a Solve é reconhecida por sua expertise na manufatura aditiva, fornecendo soluções plásticas de alta qualidade e inovação para uma variedade de aplicações. Essas empresas complementam um conjunto diversificado de competências dentro do Grupo J2M.

Os norteadores estratégicos do Grupo J2M estão fundamentados em Sustentabilidade, Inovação, Valorização do Ser Humano, Transparência nas Relações e Excelência. A elaboração deste case incluiu principalmente os norteadores: Valorização do Ser Humano, Transparência nas Relações e Excelência.

No início de 2022, o Grupo J2M contava com 108 colaboradores, em um período caracterizado por expansão, profissionalização e crescentes demandas por aprimoramento, especialmente na gestão de pessoas. Essa necessidade surgiu da urgência em capacitar e desenvolver as equipes para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A Gestão de Competências é uma prática fundamental na área de gestão de pessoas, direcionada para alcançar resultados organizacionais em sintonia com a



estratégia estabelecida. Essa abordagem proporciona uma série de benefícios significativos, incluindo o alinhamento estratégico das equipes, uma alocação mais eficiente de recursos humanos, o fomento ao desenvolvimento de carreiras e talentos, a promoção de um clima organizacional positivo, o estímulo ao engajamento no trabalho e, por fim, a melhoria tanto do desempenho individual quanto do desempenho global da organização (Montezano *et al*, 2019). A área de Gestão de Pessoas passou por diversas transformações até alcançar o modelo atual. Nesse processo, houve uma mudança de paradigma nas organizações, com um foco cada vez maior na valorização das pessoas, reconhecendo-as como elementos preciosos e fundamentais para o sucesso empresarial (Santos; Oliveira; Silveira, 2022).

A gestão de pessoas é formada pelas organizações e pessoas, ou seja, as organizações investem nas pessoas para que elas tenham as competências necessárias para almejar a eficiência corporativa (Chiavenato, 2014). Com a valorização do capital humano como prioridade, o setor de Gente & Gestão do Grupo J2M elaborou estratégias assertivas para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Os métodos utilizados para a estruturar e implementar este projeto no Grupo J2M incluíram a realização de um diagnóstico organizacional detalhado, o cuidado com o bem-estar das pessoas envolvidas e a promoção de transparência nas relações.

A gestão de pessoas abrange um conjunto essencial de atividades, incluindo a gestão de talentos, desenvolvimento de habilidades, motivação, comunicação interna, clima organizacional, entre outros aspectos que visam otimizar o desempenho dos colaboradores e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Trata-se de políticas e práticas que visam conduzir aspectos cruciais da posição gerencial relacionados às pessoas, englobando desde o recrutamento e seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (Chiavenato, 2014).

Este case abordará a avaliação de desempenho por competências, um método sistemático que visa avaliar como os colaboradores performam em relação às competências específicas exigidas por seus cargos. Esse método busca analisar o desempenho dos colaboradores e identificar as oportunidades de desenvolvimento para fortalecer as competências necessárias. Para otimizar a eficácia do processo de Gestão de Competências, é crucial estabelecer um sistema capaz de identificar e mapear de forma precisa as áreas de desenvolvimento de cada colaborador (Ceribeli; Pereira; Rocha, 2019).

Uma análise bibliográfica exploratória destacou a Gestão de Competências como um fator essencial para o êxito organizacional. Uma das principais estratégias consiste em priorizar o investimento e o reconhecimento no capital humano, alinhando suas competências individuais com a missão e os valores da empresa (Costa, 2017).

A implementação de algum tipo de avaliação de desempenho é prevalente na maioria das empresas no Brasil, embora existam variações significativas nos métodos adotados e na eficácia percebida desses sistemas (Carvalho; Cunha, 2020). O modelo teórico da Liderança Situacional, desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard (1986, apud Souza; Marques, 2019), permite que as organizações adaptem diversos estilos de liderança de acordo com as necessidades específicas da empresa. Esse modelo considera o nível de maturidade dos colaboradores, permitindo que líderes ajustem suas abordagens para maximizar a eficácia e o desempenho da equipe.

No Grupo J2M, com base no modelo da Liderança Situacional, a Avaliação de Desempenho foi organizada em ciclos. Nesse processo, os colaboradores realizam autoavaliações, avaliam seus gestores e participam de um consenso das avaliações. Para as lideranças, o processo abrange autoavaliação, avaliação da equipe, mesa de calibração e um consenso final com o gestor responsável. O formulário da Avaliação de Desempenho é representado pelo Mapa de Competências de cada colaborador. O Mapa de Competências é uma ferramenta que define e organiza as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias dos colaboradores. É essencial para alinhar as capacidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, ele promove a melhoria contínua e busca pela excelência operacional (Oliveira; Damian, 2022).

Os níveis de performance na Avaliação de Desempenho são categorizados em quatro estágios: Desenvolvimento, Aplicação, Otimização e Excelência. No estágio de Desenvolvimento, o colaborador está em processo de aprendizado e requer acompanhamento. No estágio de Aplicação, o colaborador possui o



conhecimento necessário e executa suas tarefas conforme as instruções recebidas.

No estágio de Otimização, além de aplicar seu conhecimento, o colaborador propõe melhorias nos processos de maneira sistemática. Por fim, no estágio de Excelência, o colaborador se torna uma referência nas competências avaliadas.

A Avaliação de Desempenho é uma das principais ferramentas estratégicas nas empresas, capaz de promover uma organização mais eficiente ao alinhar os objetivos da empresa com os dos colaboradores, tornando-os mais claros e mensuráveis. Além disso, fortalece o processo de ganha-ganha, beneficiando tanto a organização quanto os colaboradores (Andrade, Castro, 2022). A aplicação da Avaliação de Desempenho nas organizações resulta em diversos benefícios, incluindo a melhoria da produtividade, maior engajamento e motivação dos colaboradores, tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento contínuo personalizado para cada colaborador (Carvalho, 2016).

JUSTIFICATIVA

A gestão de competências dentro de uma organização é fundamental para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também o desenvolvimento contínuo das pessoas. Ao alinhar de forma estratégica as habilidades e conhecimentos dos colaboradores com os objetivos da empresa, cria-se uma equipe mais engajada e capacitada, que encontra propósito em seu trabalho. Isso fortalece a capacidade da organização de enfrentar desafios do mercado e amplia sua habilidade de agir de forma assertiva e proativa, promovendo uma cultura de inovação e excelência.

OBJETIVO DO CASE

O objetivo deste case é destacar as estratégias organizacionais adotadas no programa de desenvolvimento Carreira em Movimento do Grupo J2M, com o intuito de estabelecer e fortalecer uma cultura de Gestão de Competências eficaz para todos os colaboradores da empresa.

OBJETIVO GERAL

O principal objetivo do programa Carreira em Movimento é promover um acompanhamento eficaz do desenvolvimento dos colaboradores, visando promover seu crescimento e excelência profissional. Essa iniciativa busca, assim, contribuir para o alcance dos resultados esperados pela organização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar aos colaboradores uma compreensão clara e transparente das expectativas relacionadas às suas funções;
- Disponibilizar ferramentas e indicadores que permitam avaliar o desempenho individual de cada colaborador de forma precisa e objetiva;
- Elaborar Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) que identifiquem de maneira precisa as competências técnicas e comportamentais nas quais cada colaborador precisa se desenvolver;



- Oferecer treinamentos e capacitações de forma contínua a todos os membros da organização, visando o aprimoramento constante das habilidades e conhecimentos necessários para o sucesso individual e coletivo;
- Desenvolver e promover ativamente uma cultura organizacional de desenvolvimento contínuo.

LOCAL

Empresa Grupo J2M localizada no município de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul.

PÚBLICO-ALVO

O projeto Carreira em Movimento é direcionado a todos os 121 colaboradores do Grupo J2M, distribuídos entre 1 presidente, 3 diretores, 22 gestores e 95 colaboradores, atingindo 100% do quadro funcional da empresa.

ETAPAS

Para a construção e implementação deste projeto no Grupo J2M, foram realizadas as seguintes etapas

Etapas 1: Alinhamentos com a Direção

Nesta etapa, foram realizadas reuniões com a direção para definir os alinhamentos estratégicos e os resultados a serem alcançados. Também foram



estabelecidos os papéis de cada área, identificadas as competências essenciais e desenvolvidos os indicadores necessários. Além disso, a direção aprovou e apoiou o desenvolvimento do projeto, investindo os recursos necessários para a execução.

Etapa 2: Diálogos estruturados com os gestores de todas as áreas da empresa

Durante as reuniões individuais com os gestores, foram identificadas as necessidades específicas de cada área, aspectos de desenvolvimento que requeriam melhorias. Além disso, discutiram-se estratégias para a retenção de talentos, detalhando os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe.

Etapa 3: Elaboração dos Mapas de Competências

Nesta etapa, com a participação das lideranças e colaboradores, foram desenvolvidos os Mapas de Competências para cada cargo, detalhando as responsabilidades, competências técnicas e comportamentais necessárias, indicadores de desempenho e requisitos de formação.

Etapa 4: Avaliação de Desempenho

Com base nos princípios da Liderança Situacional e nos objetivos estratégicos do Grupo J2M, a área de Gente & Gestão elaborou o ciclo de Avaliação de Desempenho. Esse processo incluiu a revisão das perguntas, adaptação da metodologia, realização de mesas de calibração entre áreas e a sensibilização e capacitação dos colaboradores.

Etapa 5: Construção dos Planos de Desenvolvimento Individuais

Durante o ciclo de Avaliação de Desempenho, uma das etapas finais é a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Nesta fase, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, são identificadas as necessidades de desenvolvimento e ajustadas as expectativas em relação à carreira dos colaboradores. Esse processo permite a criação de mecanismos direcionados para o crescimento pessoal e profissional, impulsionando os resultados da organização.

Etapa 6: Realização de Treinamentos e Capacitações

Em colaboração com as áreas, foi desenvolvido o cronograma anual de treinamentos, visando capacitar os colaboradores de maneira eficaz nas competências técnicas e comportamentais pertinentes. Esse cronograma é elaborado com base nos resultados da Avaliação de Desempenho, permitindo uma maior assertividade na identificação de necessidades de desenvolvimento e nas capacitações oferecidas.

Etapa 7: Auditoria de Performance

As Auditorias de Performance têm como principal objetivo revisar as práticas de gestão e avaliar o comprometimento das pessoas e lideranças com os objetivos definidos na Avaliação de Desempenho. Essas auditorias incluem entrevistas com 50% dos colaboradores da equipe, uma entrevista com o gestor da área, seguida pela elaboração de um relatório que identifica oportunidades de melhoria e destaca as boas práticas para serem compartilhadas aos líderes envolvidos.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste projeto incluiu a realização de um diagnóstico organizacional, a incorporação dos princípios estratégicos definidos pelo Grupo J2M, e a adoção do método Liderança Situacional no ciclo de Avaliação de Desempenho.

ORÇAMENTO

Tabela 1: Orçamento.

Ação	Investimento
Plataforma Umentor 2022	R\$ 9.992,00
Plataforma Umentor 2023	R\$ 29.976,00
Plataforma Umentor 2024	R\$ 17.486,00
Orçamento treinamentos 2021	R\$ 55.683,00
Orçamento treinamentos 2022	R\$ 135.481,90
Orçamento treinamentos 2023	R\$ 94.749,58
Orçamento treinamentos 2024	R\$ 58.561,30
Investimento PAE 2021	R\$ 0,00
Investimento PAE 2022	R\$ 12.157,21
Investimento PAE 2023	R\$ 16.507,70
Investimento PAE 2024	R\$ 8.397,11
Total	R\$ 380.430,50

Fonte: Relatórios Grupo J2M.

RESULTADOS

Os resultados serão apresentados destacando os principais impactos observados em cada etapa da implementação. A partir das discussões com a direção, foi estabelecido como prioridade no planejamento estratégico o aspecto de “Garantir a adequada qualificação das competências”. As competências essenciais para o Grupo J2M incluem a melhoria contínua e o aprofundamento do conhecimento dos processos e sistemas relevantes para a área de atuação. Um

resultado significativo dessa fase foi o comprometimento da direção em fortalecer e investir nas práticas de desenvolvimento baseadas na meritocracia.

Nas etapas 2 e 3, foram identificadas as necessidades reais de cada área, esclarecendo as expectativas e responsabilidades para cada função. A elaboração dos Mapas de Competências proporcionou uma visão clara das responsabilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores e serviu como base para estruturar o ciclo de avaliação de desempenho (Anexo 1).

Outro aspecto relevante é o investimento em treinamentos, conforme apresentado na Tabela 1 de orçamentos. Em 2021, embora houvesse um orçamento destinado a treinamentos, não havia um direcionamento claro sobre quais competências técnicas e comportamentais precisavam ser desenvolvidas. Além do investimento financeiro, foram dedicadas horas em treinamentos e capacitações, com o objetivo do aprimoramento contínuo das habilidades da equipe.

Tabela 2: Horas de Treinamento e Capacitações.

Horas de Treinamento e Capacitações			
2021	2022	2023	2024
780h	6372:00h	6847:25h	3264:04

Fonte: Relatório Senior.

A rotatividade de colaboradores foi de 4% em 2021, 1% em 2022, 2% em 2023 e 1% em 2024, evidenciando a eficácia das práticas derivadas da Avaliação de Desempenho, incluindo a construção dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) e os feedbacks de acompanhamento, que contribuíram significativamente para a retenção de talentos. Além disso, o número de colaboradores aumentou de forma substancial. Com base nos resultados do levantamento das responsabilidades de cada cargo, ficou evidente a necessidade de ampliar o quadro de colaboradores,



com o headcount passando de 83 em 2021 para 108 em 2022, 111 em 2023 e 121 em 2024.

A folha de pagamento também apresentou percentuais de crescimento, refletindo a expansão e o aprimoramento e reconhecimento das pessoas. Nesse aspecto a empresa buscou aproximar as remunerações dos cargos através de pesquisa de mercado, e estabeleceu um critério de reconhecimento anual, por meio da avaliação de desempenho.

Tabela 3: Percentual Folha de Pagamento.

Folha de Pagamento X Faturamento (percentual)			
2021	2022	2023	2024
12%	16%	22%	26%

Fonte: Relatório Senior.

Os resultados da Avaliação de Desempenho e Pesquisa de Clima demonstraram a necessidade de a empresa investir em programas de auxílio financeiro para apoiar a participação de colaboradores em cursos, graduações e pós-graduações. Em resposta, foi criado o Programa de Auxílio à Educação (PAE), que oferece bolsas de estudo por meio de um processo seletivo. Os índices de investimento do PAE estão detalhados na Tabela 1 de orçamento.

Em 2021 a Avaliação de Desempenho estava vinculada ao Programa de Bonificação por Resultados (PBR), atingindo o nível de performance 9,24. Este resultado apresentou-se de forma mascarada, pois o principal objetivo era atingir as metas estabelecidas para o pagamento do PBR. Após a reestruturação do ciclo de Avaliação de Desempenho, o nível de performance em 2022 foi de 7,2, já em 2023 7,36, os colaboradores apresentando-se no nível de Otimização, denotando estarem entregando acima do esperado.



Todos os índices e indicadores apresentados denotam o comprometimento do Grupo J2M em profissionalizar a empresa por meio de métodos assertivos e eficazes, como a Avaliação de Desempenho. Um processo bem estruturado não só promove o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, mas também contribui para o avanço da organização como um todo. Essa abordagem, voltada para o longo prazo, assegura a continuidade e o aperfeiçoamento das boas práticas estabelecidas.

AVALIAÇÃO

Os métodos de avaliação incorporaram os resultados do diagnóstico organizacional realizado com a direção e os gestores, bem como os principais impactos e resultados dos ciclos de avaliações de desempenho.

CONCLUSÃO

Após o processo de implementação e do investimento no programa *Carreira em Movimento* confirma-se a eficácia de um programa que está estrategicamente alinhado com os objetivos da empresa e com a valorização dos colaboradores. Esse alinhamento gera um ambiente de ganha-ganha, beneficiando tanto a organização quanto seus colaboradores. A definição clara dos papéis e responsabilidades fortalece o senso de propósito e pertencimento entre os colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais consistente e engajado.



Além disso, os princípios estratégicos de Valorização do Ser Humano, Transparência nas Relações e Excelência foram alcançados com êxito, conforme evidenciado pelos resultados da Avaliação de Desempenho. Esses resultados demonstram a aplicação prática eficaz dos princípios adotados. Investir no desenvolvimento contínuo das pessoas é uma responsabilidade fundamental do Grupo J2M e uma chave para seu sucesso sustentável. Com essa perspectiva, o Grupo J2M compromete-se a continuar aprimorando as suas práticas de gestão de pessoas e competências, visando o crescimento contínuo.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. de. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal quanto à implantação da Gestão de Competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Brasília, v. 12, n. 34, p. 2766-2792, 2019. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2563/1391>. Acesso em: 16 mai. 2024.

SANTOS, R. A. dos.; OLIVEIRA, G. F. de.; SILVEIRA, H. E. da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. **Research, Society and Development**, Santa Catarina, v. 11, n. 15, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37792/31158>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à moderna gestão de pessoas. In: CHIAVENATO, Idalberto (Ed.). **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 5-29.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. de S. Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um estudo multicascos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p.11-31, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334616572_Avaliacao_de_desempenho_nas_organizacoes_Um_estudo_multicascos. Acesso em: 10 jun. 2024.

COSTA, C. A. A gestão de competências uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 82-106, abril, 2017. Disponível em: https://iberoamericanic.org/rev/article/view/217/pdf_104. Acesso em: 01 jun. 2024.

CARVALHO, V. S.; CUNHA, J. V. A. Avaliação de desempenho nas organizações brasileiras: prevalência, características e impactos percebidos. **Gestão & Produção**, v. 27, e4248, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4248-20>. Acesso em: 30 jun. 2024.

CARVALHO, V. S.; CUNHA, J. V. A. Gestão por competências: um estudo sobre as práticas em organizações brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECAD)**, Ouro Preto, v. 18, n. 1, e002202, 2019. Disponível em: https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/12844/1/ARTIGO_Gest%c3%a3oCompet%c3%aanciasEstudo.pdf. Acesso em: 30 jun. 2024.

SOUZA, F. A de; MARQUES, A. C. F de B. Liderança Situacional nas Organizações: Uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. **Humanae**, Pernambuco, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681/232>. Acesso em: 10 jun. 2024.



OLIVEIRA, M. L; DAMIAM, I. P. M. Mapeamento de competências humanas e organizacionais para formação de pessoas com competências do conhecimento.

Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v.18, p. 01-23, 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1603/1345>.

Acesso em: 10 jun. 2024.

ANDRADE, J. F. de; CASTRO, M. C. D. de. Avaliação de Desempenho de Servidores Administrativos: Percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública. **Revista Valore**, Rio de Janeiro, v. 7, edição especial, p. 88-106, 2022. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380/1030>. Acesso em: 15 jun. 2024.

CARVALHO, A. R. Gestão para Resultados: Diagnóstico da avaliação de desempenho em uma organização do estado brasileiro. **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, Brasília, p. 1-22, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2483/1/Allan%20Rodrigues%20de%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

INFORMAÇÃO DAS AUTORAS



Haiane Scopel Rodrigues

Analista de Gente & Gestão, 4 anos de experiência na área. Graduada em Psicologia pela Atitus, Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atuação no Grupo J2M desde 2022.



Maria Alzira Torela Carboni

Gerente de Gente & Gestão, atua há 12 anos na área de gestão de pessoas. Graduada em Recursos Humanos pela Anhanguera Educacional, com especialização em Liderança e Comportamento Organizacional pela Atitus. Atualmente Graduanda em Administração de Empresas na Anhanguera. Trabalha no Grupo J2M desde 2022.



Milena Grando Martins

Graduada em Psicologia e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo. Atua há 3 anos no Grupo J2M como Analista de Gente & Gestão.